



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio Curricular

Recrutamento e Selecção: ONE Recruitment Agency

Sara Isabel da Silva Mateus

50032285

Relatório para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor Francisco Cesário

Lisboa, 13 de Junho de 2017

Declaração de Compromisso de Anti-Plágio

Declaro por minha honra que o trabalho que apresento é original e que todas as minhas citações estão correctamente identificadas. Tenho consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui uma grave falta ética e disciplinar.

Lisboa 13 de Junho de 2017

ÍNDICE

RESUMO	V
I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO DA LITERATURA	2
1. A importância do factor humano nas organizações	2
2. Consultoria de Recrutamento	3
3. O Processo de Recrutamento.....	5
3.1. Base de dados	7
3.2. Publicação de anúncios	8
3.3. E-Recrutamento – redes sociais	10
3.4. Search – Head-hunting	11
4. O Processo de Selecção.....	12
4.1. Triagem curricular.....	13
4.2. Entrevista telefónica.....	14
4.3. Entrevista presencial.....	15
4.4. Referências.....	17
III. ONE – Recruitment Agency.....	19
1. A História	19
2. Cultura, Visão e Estratégia.....	19
3. Serviços na área de Recrutamento e Selecção	20
4. Serviços de apoio à empregabilidade.....	22
IV. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO.....	23
1. A necessidade do cliente – Proposta ONE.....	24
2. Recrutamento de Candidatos	25
3. Shortlist – Lista ONE.....	27
4. Controlo de Referências.....	28
V. BALANÇO	29
VI. BIBLIOGRAFIA	31
VII. REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Pacotes ONE	24
------------------------------	----

ABREVIATURAS

BD – Base de Dados

CV – *Curriculum Vitae*

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Selecção

RESUMO

O tema do Relatório de Estágio, incide sobre o processo de Recrutamento e Selecção (R&S) na ONE Recruitment Agency, agência de recrutamento e selecção.

O objectivo do presente relatório é a descrição das actividades desenvolvidas durante o período de estágio, na área de negócio *Food Retail Solutions*, focada em projectos de Retalho Alimentar de *fast-food* e de restauração de segmento *premium*.

É feita uma abordagem à importância dos Recursos Humanos (RH) para as organizações e ao processo de R&S em regime externo, feito através de consultoras e agências de recrutamento.

O relatório inicia-se com um enquadramento teórico, uma descrição da organização e que foi desenvolvido o estágio, a descrição de actividades e um balanço de competências adquiridas e limitações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Selecção, ONE Recruitment Agency, Agência de Recrutamento, Estágio.

I. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Europeia, para completar a Unidade Curricular de Dissertação optei por realizar o Estágio Curricular e a consolidação do mesmo no presente Relatório de Estágio, uma vez que considerei importante a colocação em prática dos conhecimentos que adquiri no decurso da formação e a obtenção de experiência pela área que sempre me despertou maior interesse em Recursos Humanos – O Recrutamento e Selecção. As competências que se pretendem desenvolver são inerentes à análise de *job descriptions*; ao processo de recrutamento - através de diversos meios; à gestão de bases de dados; ao processo de selecção; técnicas de avaliação de competências de gestão e de perfil comportamental; relatórios de candidatos e contacto com o cliente.

Depois de uma breve pesquisa, conversa com colegas de faculdade e trabalho que já exerciam funções na área, percebi que a melhor forma de obter competências seria ingressar numa Agência de Recrutamento, sendo uma área laboral estimulante, com um ritmo de trabalho desafiante, completamente orientada para a prática de Recrutamento e Selecção.

Entrei para a ONE Recruitment Agency como Consultora de Recursos Humanos Trainee, com um protocolo estabelecido com a Universidade. A duração do estágio compreendia o período entre 16 de Janeiro e 17 de Março de 2017, realizei o relatório sob orientação do Professor Doutor Francisco Cesário e o Consultor Sénior Diogo Almeida. O objectivo do presente relatório consiste na descrição e consolidação das actividades desenvolvidas no estágio, na área de Food Retail Solutions da empresa, referentes a todo o processo de R&S da mesma.

De forma a responder a todos os objectivos que coloquei inicialmente, organizei o presente relatório da seguinte forma: após a breve introdução prossigo com o Capítulo II, onde irei fazer uma abordagem teórica do processo de R&S, isto é, técnicas utilizadas em cada etapa do processo e importância do mesmo, no Capítulo III faço uma apresentação da empresa onde realizei o estágio, tanto a nível cultural como de negócio, posteriormente, no Capítulo IV, foco-me na área de negócio à qual fui alocada e faço uma descrição de todas as actividades que me foram propostas, bem como alguns apontamentos teóricos que me ajudaram na compreensão das mesmas. Por último, no Capítulo V uma análise comparativa entre as actividades realizadas com os objectivos primordiais da realização do estágio.

II. REVISÃO DA LITERATURA

1. A importância do factor humano nas organizações

Para entendermos o que é a consultoria de recrutamento e a necessidade da mesma, é fundamental entendermos a importância dos recursos humanos para uma organização.

Para Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010) um dos factores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos: o seu valor. Bilhim (2011) sugere ainda que as pessoas e o modo de as gerir (práticas e processos) são as mais importantes fontes de sucesso das organizações. Assume-se então que as pessoas passaram a ter uma importância maior e substituíram outras fontes que levavam ao sucesso no passado.

As diversas pressões para se alcançar e manter elevados níveis de desempenho organizacional fizeram da gestão das pessoas no trabalho, uma questão de natureza estratégica. Em outras décadas, o recurso estrategicamente mais relevante foi o capital, mas, nos anos oitenta, passou a afirmar-se e a ser aceite sem grandes reservas a ideia de que as pessoas eram o recurso mais importante para a competitividade (Bilhim, 2011, p.67).

Os recursos humanos requerem, para que o seu contributo seja um sucesso na empresa, uma boa gestão dos mesmos, sendo que essa gestão começa com um processo de recrutamento e selecção bem orientado.

De acordo com Beardwell, Holden e Claydon (2004), a importância de garantir a selecção das pessoas certas para se juntarem às organizações tornou-se cada vez mais evidente, como um resultado da relevância que as pessoas passaram a ter enquanto principal fonte de vantagem competitiva das empresas. Esta mudança de paradigma aconteceu principalmente como resultado da instabilidade económica, que teve repercussões a nível social, político e empresarial. Cunha et al., (2010) explicam que, num ambiente instável a nível económico, as organizações procuram distribuir os profissionais certos com as competências necessárias para que o desempenho da organização seja mais rentável e assim contribuir para a vantagem competitiva.

A importância dos recursos humanos para o sucesso empresarial está na resposta que estes dão em termos de adaptabilidade, no sentido em que à flexibilidade externa é preciso que se corresponda a flexibilidade interna. A gestão empresarial impõe uma grande capacidade de adaptação, a novos contextos de trabalho, a novos negócios, responsabilidades e funções, que permitam actuar de forma rápida e eficiente perante o meio, respeitando sempre a identidade

da empresa (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, p. 51). A cultura empresarial é um dos principais factores que levam a essa capacidade de adaptação, sendo esta um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. É através da absorção da cultura que o novo empregado consegue ajustar e dar resposta ao que a organização espera dele (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, p. 187).

Camara, Guerra e Rodrigues (1997) indicam ainda três factores que são particularmente importantes na manutenção e reforço da cultura: os métodos de recrutamento, a actuação dos gestores de topo e os métodos de orientação e socialização. Desta forma compreende-se que o papel do recrutamento é essencial porque é durante o mesmo que um painel de recrutamento decide qual, entre os candidatos, é o que apresenta maior grau de compatibilidade e facilidade da sua integração no grupo e a sua identificação com os princípios operativos do mesmo. Sendo que, durante o processo de recrutamento é ainda possível ao candidato avaliar o seu interesse em aderir a um determinado tipo de empresa. Em suma, o processo de recrutamento pretende aferir a compatibilidade de parte a parte (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, pp. 190-191).

2. Consultoria de Recrutamento

É da importância do processo de recrutamento e selecção e da necessidade de terceirização de alguns processos de gestão de recursos humanos, que emergiram várias empresas, em que esse é o seu principal serviço: as consultoras de recrutamento/agências de recrutamento.

Segundo Camara et al. (1997), existem actividades de recursos humanos que não devem ser feitas por empresas externas, pela sua natureza estratégica e íntima ligação à identidade das organizações, tais como: a gestão da cultura da empresa, o planeamento de recursos humanos e a gestão de carreiras. Existindo, por outro lado, actividades que são normalmente contratadas fora, das quais: processamento de salários, gestão de benefícios sociais, recrutamento e selecção e fornecimento de trabalho temporário.

Importa perceber a razão que leva à terceirização de determinadas funções, segundo Cook (1999) este conceito começou por ser adoptado para ganhar impulso, ou seja, como forma de resposta à concorrência global, novas tecnologias e reestruturação de empresas é colocado um maior foco nos resultados finais, a rentabilidade e a produtividade do departamento de RH.

A consultoria de recrutamento confere conhecimento externo e especializado no processo de recrutamento e selecção. Muitas empresas recorrem a estes serviços porque existem recrutamentos em que há maior dificuldade em encontrar o profissional certo, dada a especificidade técnica ou falta de recursos, tempo e competências necessárias dentro da organização.

É crucial distinguir duas vertentes distintas ligadas ao recrutamento e selecção por parte de empresas externas: o *outsourcing* e a consultoria de recrutamento.

O *outsourcing* refere-se à alocação de colaboradores de uma empresa externa na empresa cliente. Ou seja, a empresa cliente pode optar por ter parte dos seus colaboradores sub-contratados a outra empresa. Este modelo tem vantagens, tais como: o *know-how* que os mesmos trazem (por serem contratados por empresas especializadas), auferirem (na sua maioria) salários mais baixos do que os colaboradores internos, baixos custos administrativos, e desresponsabilização face a questões legais. Como desvantagens apresenta: a falta de controlo por parte do departamento de RH em certos procedimentos, a falta de compromisso destes colaboradores para com os objectivos, normas de segurança, entre outras. É ainda possível que, ao optar uma situação de *outsourcing* de recursos, não se consigam reduzir tanto os custos como previsto e ainda que a empresa contratada não possua o *know-how* esperado.

Importa referir que a empresa onde o Estágio Curricular foi desenvolvido não trabalha neste segmento, presta unicamente serviços de recrutamento e selecção.

Por outro lado, enquanto consultora/agência de recrutamento, esta tem a responsabilidade de dar a conhecer candidatos à empresa fazendo uma pesquisa no mercado, para que estes possam ser considerados em processos de recrutamento e selecção. Podendo tratar-se de: “caçadores de cabeças (*headhunters*); consultores de pesquisa directa (*search*); consultores de recrutamento.” (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, p. 391)

A utilização de *executive search* ou *head-hunters*, faz com que as empresas cheguem ao contacto, de acordo com Camara et al., (1997) com gestores de topo que, por norma, não respondem a anúncios, não são contactáveis directamente para efeitos de recrutamento e têm sucesso no cargo que presentemente ocupam, logo não consideram à partida outros projectos. Ainda de acordo com os autores a utilização de empresas especializadas neste processo é, em certos casos, indispensável, por mostrar ineficaz a pesquisa directa.

Para uma pesquisa de gestores que não atingiram ou não ocupam cargos de topo, a metodologia é semelhante à utilizada pelos *head-hunters*, “uma pesquisa proactiva dos profissionais que possam ocupar a função” (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, p. 392) mas dá-se o nome de *Search*, onde o contacto é mais fácil e os profissionais estão mais receptivos a propostas.

Os consultores de recrutamento actuam apenas como um *outsourcing* da empresa num processo de recrutamento e selecção, sendo que os principais motivos para recorrer a este serviço seja a não existência de recursos para o efeito (quando é feito em grande escala) ou porque existe uma

decisão de distanciamento do processo, por razões estratégicas (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997).

Em suma, segundo Beardwell et al. (2004) as principais razões para o uso de consultores de seleção são a necessidade de confidencialidade, a falta de conhecimentos e competências de recrutamento interno neste nível ou simplesmente a falta de tempo para a actividade.

3. O Processo de Recrutamento

O recrutamento é a primeira fase de uma das mais importantes funções de gestão de recursos humanos: o recrutamento e selecção. O mesmo visa, sucintamente, a escolha de um profissional para ocupar um cargo. Os termos recrutamento e selecção não são sinónimos e distinguem dois momentos igualmente importantes do processo.

Segundo Camara et al. (1997) o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa. É a exploração e análise de mercado, em procura de profissionais para juntar a um leque de candidatos, do qual vai ser seleccionado o que estiver mais enquadrado com a vaga em questão. Esta etapa é para Rocha (1999) o conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na instituição, sendo que a qualidade do mesmo influencia a qualidade da função que o candidato irá ocupar, assim como a organização e a sua reputação (Cunha et al., 2010, p.189).

O processo de recrutamento dá-se quando se identifica uma necessidade, sendo que esta passa ainda por um processo de reflexão, segundo Cardoso (2001) esta não é uma decisão que se toma facilmente. É uma decisão que passa por equacionar entre a criação de novos postos de trabalho ou mesmo a simples substituição de colaboradores, fazendo um balanço custo-benefício deste processo. Também na opinião de Cunha et al., (2010) a decisão de abertura de uma vaga, pode acontecer por dois motivos: um anterior titular que foi transferido para outra função ou saiu da empresa, ou é um cargo novo que nunca foi ocupado. Seja qual for o motivo, os autores são também da opinião que deve ser bastante ponderada, pois numa envolvente de negócio dinâmica e incerta, como aquela que nos rodeia, as empresas devem ter uma estrutura global de custos aligeirada, para poderem competir, sendo importante ter uma considerável percentagem de custos variáveis, em função do ciclo do negócio, em vez de uma política de custos fixos elevados.

Para Bilhim (2009) o processo de recrutamento envolve as seguintes etapas: análise e definição da função, necessidade de contratação, tipo de recrutamento (interno e/ou externo) e triagem dos candidatos. Será importante referir que, quer seja este processo seguido internamente pela

empresa, ou através de empresas externas, é necessário que o mesmo seja seguido de perto ao mais alto nível pela empresa (Cardoso, 2001, p.12).

Para Beardwell et al., (2004) o processo de recrutamento e selecção é constituído pelas seguintes etapas:

- Definir a vaga, onde será definido o perfil ideal do futuro profissional a ocupar a vaga.
- Atrair candidatos, fase em que são tomadas as decisões de como atrair os bons candidatos.
- Avaliar os candidatos, ou seja, como identificar perante um leque de candidatos, as suas competências
- Tomar a decisão final, ou seja, de entre todos os candidatos envolvidos em processo, escolher o que mais se assemelha ao perfil desenhado inicialmente.

Para dar resposta ao primeiro ponto que o autor mencionado anteriormente referiu, faz-se uma descrição da função, isto é, segundo Cardoso (2001) a definição dos seguintes itens: o título da função, o objectivo da função, o enquadramento orgânico, o conteúdo da função, as contrapartidas remuneratórias e as condições físicas e materiais. Esta informação vai tornar mais claro, assertivo e coeso o objectivo do recrutador, seja ele interno ou externo à empresa. Ainda sobre a importância deste momento Dessler (2005) refere que fornece informação acerca do tipo de trabalho e das características pessoas pretendidas para realizar as respectivas actividades. Esta informação, que constitui a descrição do emprego e suas especificações, ajudam os gestores a decidir o tipo de pessoas que se pretende recrutar e contratar.

Para que seja reunida toda a informação são necessários vários intervenientes como os colaboradores da função, os superiores directos e analistas de funções profissionais (Sekiou et al. 2001). Para além da importância neste momento, uma boa descrição de funções revela-se também importante noutros momentos como na avaliação de desempenho, uma vez que serve como ponto de partida para a classificação e para saber quais os principais pontos em que se deve actuar; na compensação para perceber qual a responsabilidade do cargo e poder agir de acordo com essas responsabilidades e funções; no planeamento de carreiras, para perceber que qualificações os colaboradores possuem para poderem exercer outras funções (Sekiou et al. 2001, p. 128-131).

Segundo Camara et al (1997, p.389-393) após a identificação da necessidade de preenchimento de uma vaga, a organização pode optar pelo recrutamento interno:

- Escolha directa, onde a vaga é ocupada através de uma nomeação interna pela gestão, sendo que normalmente esta respeita os planos de desenvolvimento e uma eficaz gestão do talento.
- Concurso Interno, onde a oportunidade e o descritivo de funções são comunicados através dos meios de comunicação interna existentes.
- Recomendar um amigo, onde os colaboradores são convidados a referenciar um amigo/conhecido para apresentar como candidato.

E pelo recrutamento externo:

- Candidaturas, sendo natural as empresas disporem de bancos de candidatos.
- Recrutar directamente, processo em que a organização coloca anúncios e utiliza meios de comunicação para chegar a mais pessoas, e conseguir assim um leque de candidatos.
- Consultores especializados, desta forma a empresa pode fazer todo o processo em sigilo, tanto para não indicar à concorrência esta necessidade, como para que não se identifique internamente.

Também para Bilhim (2009) o recrutamento externo refere-se a métodos como: anúncios, candidaturas espontâneas, escolas de ensino e universidades, agências de trabalho, indicação através dos clientes ou colaboradores e *head hunting*.

As empresas não têm de trabalhar apenas com uma destas ferramentas para escolher o candidato certo, idealmente utilizam-se em simultâneo e esta é a melhor forma de chegar a um número alargado de candidatos que fazem sentido para a vaga.

Segundo Chiavenato (1995), um processo de recrutamento pode ser desenvolvido de forma mista, ou seja, fazendo recrutamento interno e externo, isto porque ambo apresentam vantagens e desvantagens.

São estas:

Durante o período de estágio, realizaram-se os seguintes métodos de recrutamento: Base de Dados; Publicação de anúncio; *Search*; E-Recrutamento.

3.1. Base de dados

Após a validação da necessidade e de ser partilhada a descrição e análise de funções e do perfil psicoprofissional a recrutar, uma das primeiras coisas a fazer é uma pesquisa em base de dados de candidatos válidos à função. As empresas que fazem recrutamento para empresas-cliente têm bases de dados de processos anteriores e conhecem muitos profissionais em diversas áreas,

sendo que uma pesquisa e filtro inicial por candidatos pode corresponder ao encontro de bons candidatos a participar no processo.

A base de dados deverá conter “ os elementos base sobre o candidato, nomeadamente: idade, habilitações, contacto, alguns elementos sobre experiência profissional ou outras competências específicas, área de possível integração e outros dados úteis para o poder referenciar se a necessidade surgir” (Cardoso, 2001, p. 53)

As agências de recrutamento, na sua maioria, estão focadas em áreas do mercado específicas, o que faz com que sejam conhecidas no mercado com essa especificação, dessa forma os profissionais, quando ponderam novos projectos ou estão activamente à procura, recorram ao envio de candidaturas espontâneas para que sejam considerados para vagas futuras.

As candidaturas espontâneas consistem no envio de CV (*Curriculum Vitae*) e/ou carta de apresentação, onde o candidato expõe a sua intenção com o contacto. Estas candidaturas, que são armazenadas em bases de dados, devem, segundo Cardoso (2001) ser respeitadas e tidas em conta, onde se recomendam as seguintes acções: uma resposta simpática, no caso em que o perfil do candidato não se encaixe em nenhum dos processos actuais nem dos previstos para o futuro, desta forma protegendo a imagem pública da empresa; nos casos em que as candidaturas possam ser consideradas num curto ou médio prazo, a mensagem deve conter a indicação de que o mesmo será inserido numa base de dados e considerado futuramente; por último, as candidaturas que forem ao encontro das vagas que existem actualmente, os candidatos devem ser contactados no momento e perceber junto do mesmo o possível enquadramento no processo de recrutamento.

Em suma, as bases de dados são um trabalho contínuo que se revela bastante importante a longo prazo. Muitas vezes a rapidez no desenrolar dos processos de recrutamento é tanto maior quanto maior e mais organizado por a base de dados. Com o auxílio a esta, o consultor poderá contactar directamente com possíveis profissionais interessados ou espalhar a mensagem da vaga entre os profissionais da área.

3.2. Publicação de anúncios

O anúncio é um dos métodos mais utilizados para atrair candidatos e manter uma imagem positiva da organização, constituindo-se até como uma forma de marketing para a organização (Sekiou et al. 2001, p. 291). Também na opinião de Cardoso (2001), esta é ainda uma via bastante utilizada e eficaz, que permite concretizar com precisão os principais requisitos do perfil desejado e atrair candidatos com o perfil requerido.

O anúncio deve, segundo Camara et.al., (1997) conter normalmente as seguintes informações: título do cargo; breve enquadramento da empresa e do cargo e a sua descrição; requisitos pessoais e profissionais; factores preferenciais; condições oferecidas.

Relativamente às condições oferecidas, em termos de salário e benefícios, salvo raras excepções (por exemplo ser um *package* líder no mercado e servir para atrair candidatos) não são explícitas.

Segundo Cardoso (2001), deve ser suficientemente atractivo para obter candidaturas ao mesmo tempo que bastante preciso sobre a função e o perfil desejado para ser selectivo.

Tal como refere Beardwell et al., (2004), o objectivo de um anúncio deve passar por atrair os candidatos adequados e desencorajar aqueles que não têm as competências necessárias. Cardoso (2001) acrescenta que uma das formas de afastar candidaturas inúteis é precisar alguns elementos do perfil que são fundamentais e reforçar que sem eles a candidatura não terá continuidade. Exemplos de algumas especificações são: um determinado grau académico; anos específicos numa função; domínio de uma língua estrangeira. O autor destaca ainda, para além do conteúdo, os aspectos formais como uma possível forma de atrair bons candidatos, são estes: dimensão, introdução da cor, o tipo de comunicação escrita, dependendo do órgão de partilha, e ainda o meio em que este vai ser comunicado, sendo importante haver uma coerência com o público-alvo que se quer atingir. Sobre estas decisões, existem estudos de mercado que ajudam a sustentá-las, como a informação relativa aos estratos socioprofissionais que cada jornal mais atinge, por exemplo. Um exemplo específico de uma decisão baseada nestes estudos é “Para administrativos e profissionais semiqualeificados utilizam-se, preferencialmente, o Diário de Notícias, o Correio da Manhã ou mesmo a Bola e o Record” (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, p. 392)

Para uma empresa que está a fazer um processo de recrutamento para outrem, importa perceber qual a decisão da empresa-cliente: que o nome da mesma esteja associado ao anúncio ou não. Segundo Camara et al., (1997) as empresas identificam-se quando querem capitalizar o seu nome no mercado, podendo o mesmo atrair candidatos com melhores qualificações. Por outro lado, quando a decisão é de não se identificar como empresa empregadora, esta pode ser por a empresa não ter a melhor imagem em termos de cultura organizacional, para não criar instabilidade internamente e para não alertar a concorrência para este facto.

3.3. E-Recrutamento – Redes Sociais

O E-Recrutamento refere-se ao recrutamento através da internet, mais precisamente através de redes sociais. O crescimento desta tendência consolidou-se a par com a sua utilização massificada na vida quotidiana das mesmas tecnologias.

Cardoso (2001), abordou, no início do século XXI que a internet se estava a tornar um meio incontornável de comunicação a nível mundial, com a vantagem de ser rápido, interactivo e relativamente económico, abrangendo vários domínios. Reflectindo-se assim no âmbito do recrutamento, na altura com bastante enfoque na mediação de candidaturas e carreiras internacionais. Beardwell et al., (2004) reforça a importância deste crescimento, tanto para recrutadores como para *job-hunters*. Referindo ainda que 75% dos recrutadores usa pelo menos alguma forma de recrutamento através de meios electrónicos, com especial incidência na utilização do *e-mail* (fazendo o pedido ou a aceitação de CV's através deste). Nesta fase, e hoje em dia ainda, esta forma de recrutamento não vem substituir outras, continuando a funcionar em simultâneo.

Beardwell et al., (2004) sumariza as vantagens e desvantagens deste formato, sendo as vantagens:

- Tempo reduzido na fase de recrutamento;
- Redução de custos, se forem utilizados métodos dispendiosos ao invés deste;
- Pode atingir um maior número de candidaturas;
- As organizações passam uma imagem mais actualizada;
- Pode abranger profissionais a nível global;

Por outro lado as desvantagens associadas são:

- Funcionam melhor quando são utilizadas como parte integrante de um processo de recrutamento;
- Não é a primeira escolha para procurar oportunidades profissionais pelos interessados;
- Nem todos os potenciais interessados têm acesso à *internet*;
- Pode levar a que haja um maior número de candidaturas que não interessam para o processo de recrutamento.

Importa perceber que o E-recrutamento é um meio importante para a divulgação de necessidades. Como refere Cardoso (2001), a divulgação de necessidades acontece, à semelhança de outros meios de comunicação social, e pode recorrer a dois formatos: A divulgação de anúncios de empregos, semelhantes aos que difundia anteriormente, mediando

desta forma a procura e a oferta, sendo que a opção de divulgar ambas na página *Web* da empresa funciona também como uma acção de *marketing* e manter uma ligação permanente com o mercado de emprego, mesmo quando não existem necessidades imediatas de recrutar, desta forma construindo uma alargada base de dados. O candidato tem através do *site* informação sobre a empresa,

Actualmente é possível destacar algumas redes sociais que são essenciais ao E-Recrutamento: jornais *online*, *websites*, LinkedIn, Facebook, Twitter, entre outros (Torrington, 2008, p. 155). Destaca-se o LinkedIn, por ser uma rede social totalmente dedicada à vida profissional dos seus utilizadores. A informação que está disponível na página pessoal do utilizador contém a mesma informação que um CV, isto é: dados pessoais; formação académica; informação sobre as experiências profissionais; competências e recomendações; conquistas; interesses. Todas estas informações são opcionais, podendo o utilizador ocultar alguma. Para além de dar a conhecer profissionais, não perde a sua natureza de rede social, onde o principal objecto é manter uma rede de contactos e um contacto directo, rápido e sem custos a pessoas com quem estamos ligados.

Esta ferramenta funciona como uma base de dados universal, onde podem ser aplicados filtros de modo a restringir os perfis que mais interessam para determinado processo de recrutamento. Uma das principais vantagens é o grau de proximidade que as redes sociais conferem, sendo esta de grande interesse tanto para os candidatos como para as empresas que aproveitam para criar uma imagem desejada.

3.4. Search – *Head-hunting*

Estes métodos de recrutamento são ambos referentes à pesquisa directa de candidatos, maioritariamente levada a cabo por empresas especializadas em recrutamento. Segundo Machado e Portugal (2013) é a pesquisa directa de profissionais que não estão interessados em mudar de emprego. É um método de recrutamento muito específico, podendo por vezes ser muito focalizado geograficamente ou visar o recrutamento de perfis com características de alguma raridade no mercado. Esta é uma técnica que requer sigilo e discrição durante todas as fases.

O termo *search* e *head-hunting* diferem no tipo de profissionais que pretendem recrutar. O *head-hunting* é a procura pelo contacto e interesse de profissionais com cargos de topo, como Directores Gerais, Directores Executivos, Directores de Recursos Humanos, etc. Por outro lado, no *search*, esta pesquisa está focada em cargos de menor responsabilidade.

As empresas-alvo em que esta pesquisa é levada a cabo pode ser apontada pela empresa-cliente ou uma decisão conjunta com a empresa de recrutamento especializada.

Nesta fase faz-se um balanço de todas as técnicas apontadas anteriormente, isto é, a empresa que vai ficar responsável pelo processo deve, numa fase inicial, colocar em prática a pesquisa em base de dados e em publicação de anúncios, porque pode através desses meios chegar a candidatos interessados.

O objectivo do *search* é conseguir o contacto com candidatos que não estão activamente à procura de novas oportunidades e fazer-lhes uma apresentação da função e da empresa e desta forma aferir o seu potencial interesse em participar no processo de recrutamento, ou pedir referências de outros profissionais com um perfil idêntico ao seu.

A técnica utilizada durante o Estágio Curricular foi a de *search*, levado a cabo maioritariamente através das redes sociais disponíveis: LinkedIn e Facebook.

4. O Processo de Selecção

Após a fase de recrutamento, segue-se a selecção do candidato mais adequado à função. A selecção realiza-se uma vez elaborada uma lista de candidatos com os requisitos mínimos à função (Cowling & Mailer, 2003, p. 64)

Esta fase é para Rocha (1999) consiste na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo, sendo que o ideal será o perfil e a função se ajustarem, posteriormente a esta comparação segue-se a tomada de decisão. A decisão relativa ao processo de selecção sempre foi importante, como principal meio para obter o conjunto de pessoas mais adequado a uma organização, e ao respectivo trabalho desenvolvido e nesse sentido é muito importante, pois contribui para o aumento da eficiência organizacional (Beaumont , 1993, p. 56).

Os objectivos gerais de um processo de selecção de pessoas podem ser, segundo Machado e Portugal (2013) sintetizadas nos seguintes pontos:

- Rápido ajustamento e contribuição para a produtividade da empresa;
- Desenvolvimento da motivação e realização pessoal;
- Integração e dinamização do processo grupal;
- Contribuição para gerar valor na empresa;

Como em diversos projectos e actividades, esta fase deverá ser planeada, a nível de metodologia a aplicar e de tempo que cada etapa deverá ocupar. As metodologias a aplicar variam conforme o tempo, a cultura empresarial, a importância da função, etc. O métodos de selecção devem

permitir determinar com razoável precisão e consistência os candidatos com probabilidades de revelarem um desempenho satisfatório (Cowling & Mailer, 2003, p. 68)

Rocha (1999) considera que depois de definir e enquadrar a selecção, é altura de analisar as fases do processo, são estas: entrevista inicial; preenchimento do boletim de candidatura; controlo de referências; testes psicológicos; entrevistas; aprovação do director; exames físicos; acolhimento. Os métodos utilizados têm sofrido alterações em termos de importância no processo, nesse sentido Beardwell et al., (2004) enumerava as seguintes técnicas: a entrevista; entrevista telefónica; testes; *assessment centres*; aplicação de casos de estudo; referências; outros métodos. Os factores que determinam a utilização das diferentes técnicas dependem da função que há a preencher, sendo que a entrevista é a mais utilizada e ainda que podem ser utilizadas mais do que uma técnica durante a fase de selecção, e essa será a situação ideal.

Destes métodos vou fazer menção e análise àqueles que foram colocados em prática durante o período de estágio.

4.1. Triagem curricular

Esta é a primeira análise feita às candidaturas no processo de recrutamento. O momento “que tem por objectivo separar o trigo do joio” (Cardoso, 2001, p. 64), dividindo das candidaturas aquelas que respondem aos requisitos pretendidos das que se afastam dos mesmos. A triagem curricular é feita através da análise dos CV's (podem fazer parte as cartas de apresentação) que foram considerados a participar no processo.

Importa, nesta fase, referir quais as informações que devem constar no CV, para perceber como essa análise permite tirar conclusões na relevância da candidatura. Machado e Portugal (2013:72) consideram que o CV se tornou num instrumento de trabalho e de avaliação do valor profissional e pessoal do indivíduo. Sumariamente, é para os autores, o resumo da história escolar e profissional. Desta forma, este é o documento universalmente aceite para os profissionais se apresentarem.

O *Curriculum Vitae* deverá especificar, segundo Cardoso (2001), o percurso profissional do candidato, dados pessoais, conhecimentos e competências. É esta informação que o recrutador vai comparar com as especificações da vaga. Outras ilações que podem ser percebidas através da análise curricular vão além das factuais, dos quais se destacam o projecto profissional e algumas qualidades pessoais que se reflectem também no CV. O documento tem, para Machado e Portugal (2013) o objectivo de: pôr frente a frente o candidato e o empregador; orientar e concentrar a atenção do empregador na análise e avaliação

profissional e pessoal do candidato; definir o perfil do candidato e verificar a sua adequação à função a que se candidata. Para que estes objectivos sejam alcançados o CV deverá estar redigido de forma clara, precisa e cuidada.

Cardoso (2001) destaca ainda que esta fase de pré-selecção tem o objectivo de agrupar os candidaturas em três:

- As que correspondem à generalidade das suas expectativas;
- As que deixam algumas interrogações;
- As que não correspondem às suas expectativas.

Em suma, este momento é maioritariamente administrativo e serve de base à exclusão de candidatos. Os candidatos que corresponderem às expectativas da função serão informados de que passam a uma fase seguinte, e os que deixam algumas interrogações podem ser contactados para esclarecimento das mesmas e passarem em conjunto com o primeiro grupo à fase de entrevistas.

É importante referir que podem acontecer erros de análise nesta fase, tanto em detrimento do candidato como da empresa. Por vezes os CV's contêm erros estruturais ou de conteúdo, e não passam uma imagem real ao profissional que os está a triar.

A carta de apresentação é uma forma de apresentação profissional e de motivações que pode acompanhar o CV. Para Machado e Portugal (2013) a mesma tem como objectivo criar uma boa imagem e uma impressão favorável do candidato. Este documento contém, normalmente, os objectivos da candidatura e a motivação do candidato à mesma. Conforme destacam Machado e Portugal (2013), a carta de motivação deverá ser: formal; breve; simples e correcta. Sendo que esta é a melhor estratégia para criar empatia com o destinatário.

Sumariamente, este documento acrescenta valor ao CV na medida em que são explícitas as intenções e motivações pessoais e profissionais que levam a uma candidatura.

4.2. Entrevista telefónica

Segundo Rocha (1999) trata-se de uma entrevista inicial destinada a eliminar candidatos não qualificados. Costumam realizar-se perguntas relacionadas com o interesse em conseguir o emprego, expectativas quanto ao salário, capacidade para desempenhar as tarefas que constam do conteúdo funcional. Este método não funciona como uma alternativa à entrevista presencial, mas sim como uma fase anterior a esta, que serve para esclarecer dúvidas e apresentar o

enquadramento aos candidatos que vão passar a uma entrevista presencial. Nesta fase é importante manter o espírito crítico perante a candidatura, isto é, mesmo que na análise curricular a candidatura tenha sido validada, se nesta fase forem apresentadas objecções à função, o candidato pode ser eliminado neste momento. Segundo Bilhim (2009), terá como objectivo: clarificar e aprofundar pontos do CV, fornecer informações sobre a empresa e o posto de trabalho, e informação sobre o nível de vencimento e benefícios sociais. É de salientar que este é, muitas vezes, o primeiro contacto directo com o candidato e que, a par da triagem curricular, serve para triar dúvidas que possam ter ficado do seu percurso, expectativas e motivações.

4.3. Entrevista presencial

A entrevista é o método de selecção mais utilizado universalmente, que tem como objectivo analisar e avaliar os candidatos que passaram nas fases anteriormente descritas e com esta informação chegar à tomada de decisão que encerra o processo.

Para Cardoso (2001) o ideal será chegar a uma decisão final em que o candidato seja aquele que melhor responde ao perfil psicoprofissional da função, quer a nível de competências profissionais (saber-fazer) quer em características pessoais (saber-ser) e a nível motivacional e de projecto profissional, sendo o que melhor se enquadra com os objectivos e cultura da empresa.

Este é o momento em que recrutador e candidato se encontram pessoalmente. Esta fase, é nas palavras de Cardoso (2001), um momento de tensões bilaterais. Por um lado o recrutador sente-se pressionado pela necessidade de encontrar o profissional certo e o candidato sente-se pressionado pelo momento de avaliação, que uma entrevista representa, sendo que o seu futuro profissional, ou uma melhor alternativa profissional, está em causa neste momento.

Para Machado e Portugal (2013) esta é uma técnica que visa recolher informações no decurso de uma conversa. Uma reunião ou uma mera conversa em que o entrevistado se dirige ao entrevistador falando-lhe da sua experiência profissional e pessoal. Conforme refere Beaumont (1993) este método é amplamente utilizado, em grande parte pelos baixos custos e a sua fácil aplicabilidade.

Segundo Machado e Portugal (2013) a estratégia a adoptar para esse objectivo será o diagnóstico, análise e clarificação dos três pontos seguinte:

- Identificar e avaliar as capacidades ou potencialidades de um candidato, onde a entrevista se deverá focar em conhecer a sua experiência profissional, formação académica e a personalidade do candidato;
- Fornecer informações sobre o cargo, funções específicas e a organização, dando ao candidato mais informações sobre as funções e cargo a que se candidata;
- Adotar uma atitude positiva e de respeito perante o candidato;

Nesta fase, cabe também ao candidato saber vender-se, segundo Cardoso (2001), esta componente comercial faz com que o candidato omita aspectos menos positivos e valorize factores que visem facilitar uma decisão que lhe seja favorável. Pode acontecer também, candidatos que pela sua modéstia omitam realizações importantes, que beneficiariam a seu favor.

O papel do entrevistador é bastante importante, sendo ele, idealmente o condutor desta conversa. Segundo Cardoso (2001) este deverá: assumir uma atitude igualitária, sendo que o ambiente de entrevista não deverá ter um teor dominante/dominado, mas sim de uma relação de negócios, em que ambos os intervenientes têm a ganhar com o respeito mútuo; saber escutar, é melhor caminho para conhecer o entrevistado; colocar as perguntas certas, sendo que a qualidade das perguntas determina a qualidade das respostas; estar atento aos sinais e indícios, pois o que o candidato diz não é a única fonte para obter informação, a linguagem não verbal é igualmente importante; saber gerir o *feeling*, isto é, uma sensação irracional que sentimos face a outro ser humano, que pode resultar em beneficiar candidatos com quem se crie empatia, e realçar aspectos negativos de candidatos com quem não se simpatizou.

Para Cardoso (2001) os temas a discutir em entrevista são:

- O percurso do candidato – para o conhecer bem será fundamental conhecer o seu percurso escolar e profissional, tentando perceber as decisões e opções que foi tomando e se existem incoerências no que relata.
- As funções desempenhadas – um tema indispensável, onde se obtém grande parte das informações sobre as competências profissionais que podem facultar ao entrevistador vários indícios comportamentais. Será fulcrar a utilização de perguntas de resposta aberta para que o candidato não se centre apenas em factos e se dê a conhecer.
- As anteriores empresas – permitirá decifrar quais as responsabilidades do candidato em cada experiência, pois poderá ser-lhe pedido que descreva o organigrama das empresas, os projectos por onde passou, etc.

- As relações de chefia – importante não só para perceber como se poderá comportar numa posição de chefia como também como irá reagir ao tipo de chefia que irá encontrar. É importante que se peça que relate situações concretas.
- As motivações – muitas vezes despolotado com a questão “Porque é que se candidatou a esta vaga?”, esta é uma questão essencial porque permite perceber traços de personalidade e do percurso de vida do candidato.
- Os conteúdos emocionais – incentivando o candidato a descrever situações passadas.
- Os conteúdos abstractos – os candidatos muitas vezes tentam refugiar-se neste tipo de discurso, cabe ao interlocutor conduzi-lo a falar sobre factos.
- Os pontos fortes e menos fortes – geralmente os candidatos têm esta resposta preparada, para fugir à mesma o entrevistador deverá abordar este tema ao longo da entrevista.
- As actividades extraprofissionais – este tema pode resultar em elementos interessantes de análise ao candidato, principalmente quando a sua experiência não é muito vasta.
- A empresa e a função – fazendo uma apresentação da cultura e estrutura da empresa e, especificamente, das funções e responsabilidades do cargo a que se candidata.

Por fim, encerrado o momento em que recrutador e candidato se conhecem e discutem os temas previamente descritos, conforme orientação e planeamento descritos, é chegado o momento do recrutador fazer uma avaliação deste momento, que irá sustentar a tomada de uma decisão.

A avaliação deste momento consiste numa análise, interpretação e comparação do que recolheu, mais uma vez, do que se esperava em relação ao candidato idealizado. O entrevistador deverá, segundo Machado e Portugal (2013) esforçar-se por encadear os dados de forma lógica, a fim de poder elaborar uma teoria sobre o comportamento e a sua adaptação e eficácia em lugares futuros. O entrevistador deverá conseguir responder a três questões: o candidato está à altura do emprego a que se candidata?; o candidato deseja exercer a função que lhe é proposta?; como se comporta o candidato em relação com os outros?

4.4. Referências

Esta é uma fase importante para a tomada de decisão do processo de recrutamento. Apesar de não ter um *timing* definido, e a mesma poder ser requerida em diferentes fases do processo, é geralmente na fase de decisão que é fulcral.

Segundo Beardwell et al. (2004), a obtenção de referências é um método utilizado para obter informações adicionais sobre os candidatos, recorrendo a terceiros. As pessoas a quem são

pedidas referências normalmente são apontadas pelos candidatos e podem ser empregadores, professores universitários, colegas de trabalho, entre outras. As informações que são solicitadas podem diferir, de acordo com o objectivo e fase em que são pedidas. Algumas organizações usam-nas para confirmar detalhes do candidato selecionado já depois de a proposta ter sido apresentada, enquanto outras pretendem obter antes da entrevista. O objectivo pode ser obter respostas a questões específicas e estruturadas, mas pode também ser só um breve comentário acerca do seu desempenho. Ou seja, não existe um formato ou um tipo de informação-chave que se quer obter nesta fase, a ideia será sempre ter uma visão mais concreta acerca do candidato.

Torrington (2008) distingue dois tipos de referências: a que controla veracidade dos factos, confirmando o que o candidato menciona a nível profissional, e a referência de carácter onde é solicitada uma opinião acerca do candidato.

Cook (2001) aborda a questão das referências quando são pedidas antes da entrevista, que acontece muitas vezes quando é o primeiro emprego e os professores escrevem cartas de referência, ou o candidato procura uma oportunidade fora do país onde a sua experiência profissional decorreu. O autor faz ainda menção ao que o recrutador questiona nesta fase, referindo que as questões vão além do que se pensa do candidato, e requerem referências acerca das suas atitudes e *background*.

Em suma, conforme Beardwell et.al., (2004) as questões mais comuns são o registo de ausências, opinião sobre a personalidade do candidato e adequação à vaga, confirmação do histórico de trabalho, pontualidade e registo disciplinar.

III. ONE – Recruitment Agency

1. A História

A ONE nasce em 2011, com o nome ONE – Low Cost Recruitment Agency, pela mão do Founder/Partner Pedro Passas Cunha, profissional da área da Consultoria de Recursos Humanos, que passou pelas prestigiadas, Michael Page, como Manager e posteriormente pela Ray Human Capital como Director.

A ONE foi pensada como uma nova forma de olhar para o negócio do recrutamento e selecção, em período de recessão económica, e com este a vaga de modelos low-cost, lançou-se com a missão de renovar e recriar o mercado tradicional. Ou seja, descobriram uma lacuna no modelo tradicional e entraram no mercado com uma abordagem alternativa, pelas palavras do Partner “Percebemos que o modelo das empresas de recrutamento tradicionais estava esgotado e desta forma criamos um modelo que acreditamos ser mais justo, flexível, eficaz e eficiente.” (Cunha P. P., 2017)

O seu *Core Business* é a Consultoria de Recursos, isto é, a prestação de serviços de R&S externos.

2. Cultura, Visão e Estratégia

Com o objectivo de actuar no mercado, com um serviço diferente do tradicional, a consultora apresenta “Uma combinação de serviços adequados às reais necessidades da sua empresa” (Cunha P. P., 2017), isto é, o cliente tem a oportunidade de escolher, de um leque de serviços, aqueles que se adequam à necessidade que tem no momento. Nas palavras do Founder “Na ONE trabalhamos como e quanto quiser: pagará apenas o que consumir, nem mais nem menos.” (Cunha P. P., 2017).

Deste conceito nasce a Fórmula ONE, que consiste numa oferta de pacotes que são independentes e que podem, a qualquer momento, e dependendo da necessidade, ser combinados. Esta liberdade na escolha dos serviços, faz com que haja um menor desperdício de dinheiro e tempo das empresas interessadas. A empresa compromete-se ainda a oferecer valores de mercado competitivos ao parceiro que optar pela totalidade dos pacotes.

3. Serviços na área de Recrutamento e Selecção

Na ONE existem os seguintes pacotes para recrutamento e selecção:

- Pacote 1 - Lista ONE

Neste serviço o trabalho desenvolvido irá focar-se na colocação de anúncios em meios *online* (Sapo Empregos e Net Empregos), a triagem curricular dos candidatos interessados, pesquisa na Base de Dados ONE e entrevista telefónica aos candidatos mais adequados à posição. O cliente que optar por este serviço terá acesso a uma *shortlist* de candidatos à vaga.

As vantagens da escolha do mesmo são o baixo custo, ter acesso apenas a candidaturas relevantes e o corte em custos administrativos e de representação.

- Pacote 2 - Search ONE

Se o processo requer a identificação no mercado, de forma confidencial, de uma lista de candidatos certos, este pacote irá proceder à pesquisa de potenciais candidatos em empresas alvo (decididas previamente pelo cliente), nas quais irão ser identificados os perfis mais adequados à posição em aberto e avaliar o seu interesse na mesma.

A vantagem deste será a forma confidencial e eficaz com que o mesmo processado, sendo que a confirmar o interesse desses perfis a conhecerem um novo projecto ser-lhes-á feita uma entrevista telefónica e entregue ao cliente uma lista de candidatos certos.

- Pacote 3 – Entrevista ONE

A escolha deste pacote irá conferir ao cliente a oportunidade de conhecer quem são os candidatos por trás dos currículos. Neste serviço a ONE compromete-se a conhecer com maior detalhe os candidatos, as suas competências técnicas – através da análise do percurso profissional - e comportamentais, expectativas e motivações.

É dado um enfoque especial aos traços de personalidade dos candidatos, isto é, em tentar compreender o seu crescimento enquanto ser humano a nível familiar, social e educacional, dando assim ao cliente, factores que enquadrem os candidatos na cultura organizacional da mesma. Este serviço culmina na entrega ao cliente de um Relatório ONE, onde é partilhada toda esta informação referente aos candidatos cujo perfil é adequado à função.

- Pacote 4 – Controlo ONE

Serve o presente para compilar as referências das suas anteriores e actual equipa de trabalho e a veracidade dos factos referidos em entrevista pelo candidato e ainda, a obtenção de informações acerca do seu perfil social. Ou seja, numa óptica de avaliação 360° são compilados os testemunhos de um par, um subordinado e uma chefia das experiências laborais do candidato, quando aplicável, que serão questionados sobre o trabalho desenvolvido pelo colega de trabalho e traços que seja pertinentes à função em processo.

Em relação ao perfil social, é feita uma pesquisa em Redes Sociais e Profissionais, das quais: LinkedIn, Google, Twitter, Instagram e Facebook, com o objectivo de verificar a imagem social que o candidato apresenta e o seu possível enquadramento com a função.

- Pacote 5 – Plano ONE

Este pacote destina-se à fase posterior à alocação do candidato na empresa, ou seja, é o acompanhamento e a partilha da cultura e valores da empresa com o candidato, sendo que o objectivo é a optimização e rápida integração do recém-contratado. Em traços gerais refere-se ao contacto (e posterior relatório) com o candidato e cliente, em períodos previamente estipulados (por exemplos ao final de 6 meses e 1 ano de integração).

Figura 1 – Pacotes ONE



4. Serviços de apoio à empregabilidade

Para além dos serviços, orientados para as empresas, a ONE tem, direccionado a candidatos, o Report ONE. Dentro deste, existem duas opções:

- *ONE Approach*

Consiste numa entrevista exploratória, que confere à ONE a oportunidade de conhecer candidatos que podem ser interessantes para processos em aberto ou até mesmo, colocar os mesmos, com grande detalhe, em Base de Dados para possíveis oportunidades. Durante esta entrevista, que não tem qualquer custo para o candidato, são exploradas as suas experiências profissionais, traços técnicos e comportamentais e perspectivas de carreira.

- *ONE Report*

Este relatório é o sumo do ponto referido anteriormente, tem um custo associado, e dará ao candidato todos os pontos de melhoria e *feedback* resultante da entrevista. Em suma, o relatório contém pontos e melhoria no currículo, determinação de mercados alvo, aconselhamento de postura e comportamento a adoptar em futuras entrevistas e mercado no geral, formas de promoção no mercado, análise do perfil social e pontos de melhoria em relação ao mesmo, entre outros pontos.

É nestes serviços que se baseia o negócio da ONE. E o seu compromisso é “selecionar os melhores candidatos para a empresa que quer recrutar e seleccionar as melhores empresas para o perfil de cada candidato que procura novos desafios profissionais.” (ONE - Recruitment Agency, 2017).

Estruturalmente a empresa trabalha com um *Partner*, um *Business Developer*, dois Consultores Séniores, um Consultor Júnior e um *Trainee*, sendo que foi este o cargo que comecei por assumir.

Será ainda importante referir que não está focada em nenhuma área de mercado, sendo que os processos são, na sua maioria para posições de *Top and Middle Management*, de diversos sectores.

IV. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

As actividades desenvolvidas pela aluna durante o período de estágio focaram-se na área de negócio definida pela agência como *Food Retail Solutions*. Desta forma todos os processos de recrutamento que acompanhou foram ligados à restauração de *fast-food* e à restauração tradicional de segmento *premium*. As posições em que o recrutamento foi da sua responsabilidade são as de Chefe de Turno, Gerente e Sub-Gerente de Loja – no que se refere a restauração de *fast-food* e Chefe Executivo, Chefe de Cozinha, Cozinheiro 1^a, Chefe de Copa, Chefe de Sala e Sommelier, associadas à restauração de segmento *premium*.

Alocada a este segmento, as principais actividades desenvolvidas foram:

- Contacto com o cliente, sendo que o mesmo tinha como objectivos: receber informação sobre as necessidades de recrutamento; o alinhamento do perfil a recrutar; a apresentação de *shortlist* de candidatos seleccionados; posterior feedback em relação aos candidatos que foram envolvidos em processo.
- Recrutamento de candidatos – através de diversas técnicas que são explicadas em maior detalhe posteriormente.
- Selecção de candidatos a apresentar ao cliente - criação da *shortlist* a apresentar e acompanhamento do resultado e opinião em relação à mesma.
- Controlo de referências, quando era requerido pelo cliente.
- Melhoria e organização de processos internos – organização de bases de dados já existentes e foi sugerido pela aluna utilizar o Facebook como forma de chegar a mais candidatos. Desta forma a aluna criou uma página de Facebook com dados da agência e juntou-se a Grupos especializados dentro desta rede social, entre os quais destacam-se: empregos em Lisboa; empregos no Algarve; cozinheiros e pasteleiros em Portugal; *sommeliers*/escanções em Portugal, entre outros. Esta sugestão fez com que alguns processos de recrutamento tivessem um maior número de candidatos com o perfil certo para as vagas em aberto, isto porque ao apresentar a oportunidade em Grupos de profissionais especializados a mesma era partilhada entre os mesmos e aumentava o interesse e curiosidade em conhecer o projecto.

Estas foram as principais actividades desenvolvidas durante o período de estágio, que serão posteriormente escrutinadas.

Durante todo o processo de recrutamento, são realizadas semanalmente duas reuniões com todos os consultores, sendo uma no início (segunda-feira de manhã) e outra no fim da semana

(sexta-feira à tarde). O objectivo é que todos os consultores estejam a par do trabalho dos colegas e que seja feita uma organização semanal da ordem de trabalhos.

Os projectos chegam ao fim quando o candidato é seleccionado pela empresa-cliente e lhe é apresentada uma proposta de contrato de trabalho, este momento é acompanhado de perto pelo consultor, até que o candidato toma a decisão final. Se a proposta for aceite, há um contacto com o cliente de forma a encerrar o processo, se a proposta for declinada, há duas hipóteses: escolher um de entre outros candidatos apresentados em *shortlist* ou o cliente pode solicitar o envio de outra *shortlist* de candidatos.

1. A necessidade do cliente – Proposta ONE

Este é o primeiro momento de contacto entre a empresa-cliente (aquela que tem necessidade de ajuda no recrutamento) e a agência de recrutamento. O que acontece, normalmente, é a agência receber um contacto (*e-mail* ou telefone) em que o cliente explica qual a necessidade de recrutamento e pede uma proposta de solução a mais do que uma agência. Desta forma as agências contactadas apresentam uma proposta, que diferem em valores do serviço (comummente designado por *fee*) e técnicas que propõe para fazer o recrutamento. De entre as propostas que são apresentadas a empresa escolhe a que vá ao encontro, tanto a nível de *budget* como de planeamento do processo.

Na ONE a proposta que é apresentada ao cliente contém os seguintes pontos:

- Apresentação da empresa-cliente, desta forma a agência mostra que tem conhecimento da história e cultura da mesma;
- Apresentação da ONE, uma breve descrição da sua cultura e dos serviços de recrutamento e selecção que tem disponíveis;
- *Job description* da função que se propõe a recrutar, desta forma afirmando que tem *know-how* da posição;
- Apresentação dos clientes e funções que trabalhou anteriormente, sendo que o objectivo é transmitir confiança no bom trabalho que pode ser desenvolvido.
- Honorários e condições, este é um ponto importante, dado que a ser aceite pelo cliente, esta proposta passa a ser um contrato entre ambas as empresas

Acontece com regularidade que as empresas trabalhem com as mesmas agências de recrutamento, criando uma relação de parceria.

Dessa forma, a grande percentagem de propostas apresentadas pela ONE é feita a clientes com quem anteriormente já trabalhou, ou com quem trabalha com regularidade, sendo a percentagem de novos clientes pouco relevante.

Como exemplo disso, empresas que trabalham na área de Retalho Alimentar, mais especificamente restauração com um conceito de *fast-food*, a quem a ONE apresenta semanalmente candidatos com perfis de Gerente e Sub-Gerente de Loja. Estas empresas, tendo planos de expansão alargados e uma alta taxa de rotatividade, solicitam o apoio do recrutamento para dar resposta a esses factores.

Por outro lado existem processos de recrutamento que acontecem de forma mais esporádica, como por exemplo para Consultoras de Gestão em que o recrutamento é feito para funções como *Marketing Manager*, sendo uma posição com baixa rotatividade e empresas com um crescimento menor, logo não requerem este tipo de serviços externos com regularidade.

Após a adjudicação da proposta, o consultor da ONE que for alocado ao projecto entra em contacto com o cliente para esclarecer (no caso de existirem) dúvidas acerca da função, a nível salarial, contratual, de funções, de posicionamento hierárquico, e demais informações que possam servir para melhorar a eficiência do processo.

2. Recrutamento de Candidatos

Quando estão reunidas todas as condições para começar o processo de recrutamento de selecção, dá-se início ao trabalho, começando por planear o *timing* para cada fase.

O que se costuma definir para processos de recrutamento de apenas uma posição são 2-3 semanas de trabalho.

O recrutamento de candidatos na ONE segue a seguinte ordem de acções:

- Publicação de anúncios *on-line*, sendo que os meios onde se publicam são: Sapo Empregos, Net-empregos, LinkedIn e Facebook oficial da agência. Esta técnica é importante para dar a conhecer a oportunidade, despertando o interesse, tanto nos possíveis candidatos como, no caso das redes sociais, podendo atingir outros profissionais que a dão a conhecer a colegas menos presentes no meio *on-line*.
- Pesquisa em base de dados, o consultor tem acesso aos CV's e dados de candidatos de processos anteriores e de candidaturas. Dando como exemplo um processo para um Contabilista Certificado, o consultor acede a bases de dados de processos anteriores, sendo o objectivo entrar em contacto com estes profissionais e perceber se os mesmos

estão interessados em participar num processo de recrutamento, explicando o enquadramento da empresa e das funções.

- *Search*, esta técnica, como referido anteriormente, é a pesquisa directa de candidatos. O que requer que o consultor, de forma proactiva ou por indicação do cliente, faça uma pesquisa de candidatos em empresas-alvo. Dando como exemplo que o projecto passa por fazer o recrutamento de um Supervisor de Lojas na área do retalho alimentar, e que a nível de candidaturas estas não estejam de acordo com as exigências da função, será necessário procurar possíveis candidatos. Esta pesquisa é feita em empresas em que se desempenhem funções semelhantes, fazendo um levantamento de candidatos a ocupar esse cargo e o posterior contacto com os mesmos a dar a conhecer o processo.

Tal como já referido, existem processos que estão em corrente desenvolvimento, ou seja, que a empresa-cliente tem a constante necessidade que lhes sejam apresentados perfis, tanto para colocar em base de dados para utilizar em futuras necessidades, como para fazer face à rotatividade do mercado no imediato. Neste caso, o consultor que assume o processo apresenta semanalmente candidatos. Como exemplo de um processo deste género, é a função de Chefe de Turno na área de Retalho Alimentar, esta função refere-se ao profissional que assume a gestão de equipa, reportando directamente ao Gerente de Loja.

Todos os candidatos que se apresentam à agência através de resposta a anúncios, os que são contactados de forma directa pelos consultores e mostram interesse em conhecer o projecto, aqueles que são referenciados por outros, e demais técnicas de recrutamento, passam uma primeira fase de **entrevista telefónica**. Esta primeira conversa com o consultor serve para perceber as motivações para o projecto e as condições salariais que os candidatos têm actualmente. Desta forma, vão filtrar-se algumas questões que podem ser um entrave ao interesse que o candidato tinha inicialmente. Por exemplo, um candidato que esteja a auferir um valor significativamente superior àquele estipulado pela empresa-cliente para a função, numa primeira abordagem telefónica com o consultor apresenta motivações apenas a nível de melhoria salarial, não fará sentido continuar em processo de recrutamento, porque o projecto não ia ao encontro da sua principal motivação.

Todos os candidatos que são validados em entrevista telefónica são convidados para uma entrevista presencial ou entrevista Skype, caso a distância geográfica não permite que a deslocação ao escritórios da ONE seja viável.

O trabalho desenvolvido durante uma primeira fase de recrutamento culmina, então, numa **entrevista presencial** a cada candidato nos escritórios da ONE. Durante esta entrevista é

explicado ao candidato, com mais detalhe, o enquadramento do processo, é analisado o seu percurso profissional, os seus objectivos, as suas motivações, as suas relações com a chefia directa (se for o caso) e com os colaboradores pelos quais tinha responsabilidade. São ainda abordados temas como a sua história de vida, actividades de tempo livre, entre outras. Após esta entrevista, o consultor deverá estar preparado e apto a fazer uma análise ao perfil técnico e comportamental do candidato e decidir quais os candidatos a integrar na *shortlist* a apresentar ao cliente.

3. *Shortlist* – Lista ONE

Tal como referido anteriormente este é o resultado do processo de recrutamento e selecção levado a cabo pela agência e apresentado à empresa-cliente. Neste documento são apresentados os candidatos que o consultor considerou serem os mais indicados à função e a informações sobre os mesmos.

Na ONE, a *shortlist* contem: o nome do candidato, número de telefone e *e-mail*, o package salarial que auferia actualmente, a posição que ocupa e em que empresa, quais as suas expectativas salariais, quais as suas motivações e expectativas profissionais, e algumas considerações sobre o seu trajecto profissional e traços de personalidade.

Esta *shortlist* é enviada ao cliente juntamente com os CV's dos candidatos. Após este envio a resposta do cliente é rápida (em média 1 dia) e é solicitado o agendamento de entrevistas com alguns ou com todos os candidatos seleccionados pela agência. Esta é uma fase que o consultor continua a acompanhar, fazendo o agendamento de entrevistas nos escritórios do cliente e ainda, posteriormente às entrevistas, entra em contacto com o candidato para obter o feedback em relação à entrevista. Desta forma a empresa-cliente poderá ainda ter acesso à informação de como o candidato se sente após as fases de entrevista, quais as considerações sobre a empresa e se continua motivado para o processo. Após o período de entrevistas no cliente, este deve comunicar à agência qual é o candidato escolhido e fazer-lhe a apresentação de uma proposta de trabalho.

4. Controlo de Referências

O controlo de referências pode acontecer quando o cliente ficou com alguma dúvida, que pode ser respondida por terceiros, ou quando está indeciso entre candidatos. Se esta acção for requerida pela empresa-cliente, o controlo de referências passa por pedir ao candidato que aponte o contacto de três pessoas com quem a agência possa conversar. É essencial que as três pessoas tenham trabalhado com o candidato em diferentes níveis: como chefia do mesmo, como par e como subordinado. Isto faz com que a relevância da informação seja mais fidedigna, sendo que as opiniões possivelmente estão menos enviesadas.

As perguntas colocadas sobre o candidato estão relacionadas com a sua prestação na experiência que teve anteriormente, sobre a sua personalidade e relacionamento com os colegas de trabalho. É importante que o consultor tenha espírito crítico de fazer uma breve pesquisa sobre os profissionais que o candidato apontou. Como exemplo dessa importância enuncia-se uma situação e que o candidato deu o contacto da namorada (com quem tinha trabalhado) para que esta desse o seu testemunho, o que foi descoberto após uma breve pesquisa na página pessoal de Facebook pessoal do candidato e este, perante o confronto com a questão do consultor, desmentiu ter uma relação para além da laboral com a pessoa. Este episódio fez com que fosse retirada a proposta ao candidato.

Na maioria dos processos levados a cabo na área de negócio Food Retail Solutions, o cliente não requer que seja feito um levantamento de referências, só em casos em que o cargo é de maior responsabilidade, como é o exemplo de um Chefe de Cozinha Executivo.

V. BALANÇO

O estágio realizado na ONE Recruitment Agency foi a primeira experiência profissional da aluna na área de RH, especificamente na vertente de recrutamento e selecção. O Estágio Curricular revelou-se uma excelente forma de ingressar no mercado de trabalho e de colocar em prática matérias que foram leccionadas durante o percurso académico.

Serve a presente conclusão para fazer um balanço de aspectos positivos, negativos, limitações e sugestões de melhoria à agência em que foi desenvolvido.

Como pontos positivos importa referir as competências profissionais, a maioria delas já faziam parte dos conhecimentos da aluna a nível teórico (por via do Mestrado), mas foram colocadas em prática pela primeira vez no estágio. Estas competências foram a realização e publicação de anúncios, a triagem curricular e as entrevistas (tanto telefónica como pessoal) e a gestão de projectos.

Um dos pontos fortes de destaque é a realização de entrevistas, sendo que a aluna assumiu totalmente a realização de entrevistas presenciais dos projectos em que foi inserida. Outro dos pontos fortes foi a comunicação e contacto directo com clientes, que conferiu uma grande responsabilidade ao trabalho desenvolvido. Deste contacto fizeram parte reuniões presenciais, em início de projectos e como conclusão dos mesmos, quando a parceria assim o requeria.

Bastante importante, também, foi perceber a importância do papel do consultor, sendo que o trabalho do mesmo tem um impacto directo nos resultados da empresa-cliente, sendo o impacto mais perceptível quanto maior for a responsabilidade do candidato recrutado. Como exemplo da importância e reflexo do trabalho desenvolvido, foi o recrutamento de um Gerente de Loja para o Grupo Inditex, que já estava a decorrer há algum tempo e que por falta de candidaturas válidas, vinha a arrastar-se há meses. Por via de um levantamento telefónico, num *target* que não tinha sido explorado anteriormente, a aluna conseguiu concluir o processo. A conclusão deste processo foi um dos momentos de maior satisfação profissional da aluna.

Para além das competências técnicas desenvolvidas, importa referir as *soft skills* que foram obtidas: gestão de *stress*, organização, responsabilidade, poder de negociação, comunicação, alinhar prioridades e gestão de tempo.

Aspectos negativos do estágio foram a não utilização de algumas técnicas de recrutamento, das quais: feiras de emprego, *assessment centres*, testes de personalidade, entre outros. A agência em que o estágio foi desenvolvido não trabalhava com determinados formas de recrutamento, o que fez com que a aluna não tivesse obtido conhecimentos acerca dos mesmos, o que poderia ser uma mais-valia na procura do próximo desafio profissional.

A dimensão da agência, a nível de estrutura interna, apresentou como pontos positivos a aluna ter conseguido atingir uma autonomia e responsabilidade maior mas, por outro lado, por vezes faltaram recursos para fazer face a necessidades de formação. O facto de ter sido alocada, na condição de consultora a uma área de negócio específica, fez com que não tivesse trabalhado noutras áreas, o que seria também uma mais-valia no futuro profissional.

Como sugestões de melhoria, a aluna sugeriu, ainda durante o período de estágio, a utilização do Facebook como forma de chegar ao contacto com mais candidatos. Esta medida foi implementada e deu resultados positivos. Outra sugestão para o melhor funcionamento dos processos de recrutamento é em relação à forma como se gerem as BD's internamente e os CV's dos candidatos que passaram por processos, sendo que os mesmos são por vezes esquecidos. Esta tarefa não é alocada à responsabilidade de alguém, o que faz com que muitas vezes se perca informação que poderia ser utilizada em processos futuros. Esta foi uma das principais limitações durante o decorrer do estágio. Tal como explicado anteriormente, alguns processos são contínuos e acontecem há vários meses consecutivos, o que faz com que alguns candidatos possam ser considerados para o mesmo processo por consultores diferentes, em fases diferentes, pois não existe um documento em que esta informação seja partilha entre as várias pessoas que exercem funções dentro da agência. Ou seja, por exemplo um candidato a Gerente de Loja no Retalho Alimentar, é considerado válido pelo consultor e enviado em *Shortlist* para o cliente, o cliente não valida o candidato e esta informação perde-se, logo, um novo consultor que se responsabilize pelo mesmo processo, pode voltar a considerar um candidato que já esteve em contacto com o cliente. A sugestão de melhoria foi compilar toda a informação existente e incluir na descrição de funções dos consultores alocados a este tipo de processos, a constante actualização de Base de Dados.

A nível literário, o R&S é um tema bastante investigado e desenvolvidos, existiram apenas limitações ao nível de temas como a base de dados e o pedido de referências.

Em suma, esta foi uma experiência bastante enriquecedora que despertou o (já existente) gosto pelo Recrutamento e Selecção de pessoas, dessa forma estes foram os primeiros meses de um percurso profissional que se crê ser de crescimento profissional, alimentado com força de vontade, constante aprendizagem e melhoria.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management - A contemporary Approach, 4ªEd.* England: Pearson Education Limited.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts*. Londres : SAGE Publications Ltd.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 4ªEd.* Lisboa: ISCSP - UTL.
- Bilhim, J. A. (2011). *Questões actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2ª Ed.* . Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. Lisboa : Lidel .
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos na Empresa. Vol II. 3ªEd.* . São Paulo: Altas Editora.
- Cook, M. F. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions*. USA : AMACOM .
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual da Gestão de Pessoas e do Capital Humano. (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- da Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Novo Humanator*. Lisboa : Publicações Dom Quixote.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management, 10ª Ed.* New Jersey : Pearson Education International .
- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (1994). *Human Resource Selection, 3ªEd.* USA: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- ONE - Recruitment Agency. (2017). *Apresentação ONE*. Lisboa .
- Rocha, J. A. (1999). *Gestão De Recursos Humanos*. Lisboa : Editorial Presença.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management, 7ªEd.* England: Prentice Hall.

VII. REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS

Website ONE Recruitment Agency – Página consulta em Fevereiro de 2017:

www.onegroup.pt/contact.html